

NÉMETH Balázs

FOLYAMATJAVÍTÁS ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

A vállalati teljesítmény javulása és kézbentartása az üzleti folyamatok menedzselésén keresztül érhető el a legcélravezetőbben. Az üzleti folyamatok minősége és milyensége befolyásolja a vállalat gazdasági teljesítményét, a dolgozók és a vevők elégedettségét, és a vállalat összes lényeges jellemzőjét. Az üzleti folyamat ugyanis nem más, mint a vállalati közegben létrejövő célszerűen szervezett történések sorozata. A szerző cikkében a folyamatszemplétet, majd a TQM-t és a BPR-t vizsgálja, mint a vállalati teljesítmény javításának és a változások menedzselésének két lehetséges formáját.

A menedzsment és a tanácsadói gyakorlatban egyre inkább elterjed a vállalati működés folyamatszemplétű megközelítése. A rendszerszemplétű irányzatok között helyezkedik el a *folyamatszemplét*. A rendszerszemplét a vállalatot mint egy a környezetével folyamatos kölcsönhatásban lévő, a vállalat üzleti céljainak megvalósítása érdekében szerveződött, egymással összefüggő elemek halmazát szemléli. A vállalati működés felfogható mint a vállalatban belül végbemenő folyamatok, és azok, illetve a környezetük egymáshatásának az összessége. A *vállalati folyamatokon* a vállalatban belül végbemenő események egységes, összefüggő sorát értjük. Az *üzleti folyamatok* a vállalat céljainak az elérése érdekében történő tevékenységek rendszerei. A vállalatban belül mennek végbe azok a folyamatok, amelyek eredményeként a vállalati teljesítmény és eredmények kialakulnak. A teljesítmény pedig egy tevékenység, illetve tevékenységsorozat (folyamat) mérhető eredménye. Az üzleti folyamatok eredményeként jelennek meg a vállalat szolgáltatásai és produktumai, amelyeket a piacon egyéb értékekre cserél a vállalat. A folyamatok erőforrásokat használnak fel és el az érték létrehozása érdekében. Tehát a folyamatok menedzselésén keresztül befolyásolhatjuk, javíthatjuk a vállalat gazdasági teljesítményét. Ha a vállalat üzleti folyamatait mérjük és szabá-

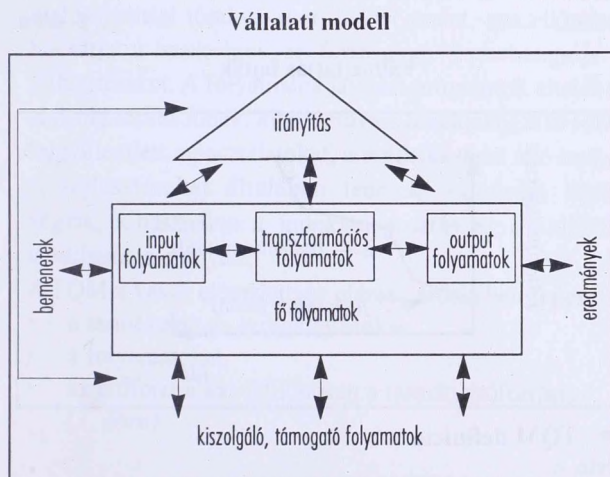
lyozzuk, akkor még a kívánt vagy nem kívánatos teljesítmények megjelenése előtt beavatkozhatunk a teljesítmény- és költségképződés folyamatába, és azt a kívánt irányba befolyásolhatjuk. Ha a vállalat üzleti folyamatait fejlesztjük, akkor megváltoztatjuk azt a keretrendszert, aminek az eredményeképpen a vállalat üzleti teljesítménye kialakul.

A vállalatban belül a folyamatoknak három fázisa különíthető el: vannak *input*, *transzformációs* és *output* folyamatok. Az input folyamatok a környezetből érkező bemenetek fogadásával és beszerzésével, a transzformációs folyamatok ezek feldolgozásával, felhasználásával, az output folyamatok pedig a vevőkhöz, megrendelőkhöz való eljuttatásával foglalkoznak. A vállalat *inputjai* különböző jellegűek, anyag, energia, információ, pénz, munkaerő lehetnek. Ezek felhasználása, transzformációja is különböző értékteremtő tevékenységek során valósulhat meg. A *transzformációs* tevékenységek lehetnek az anyag hely változtatásával kapcsolatos logisztikai tevékenységek (ha ezek képezik a vállalat fő tevékenységeit), lehetnek az anyag átalakításával és helyzetváltoztatásával kapcsolatos gyártási tevékenységek, lehetnek a piacról és a környezetből érkező információk átalakításával kapcsolatos innovációs, fejlesztési, információszolgáltatási és -kezelési tevékenységek, lehetnek a

pénz vagy munkaerő transzformációjával kapcsolatos vagy a korábbiak különböző kombinációiból álló tevékenységek... A vállalat *outputjai* is különböző jellegűek lehetnek. Vannak vállalatok, amelyek átalakított anyaggal, termékekkel és az ehhez kapcsolódó szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon. Vannak vállalatok, amelyek átalakított energiával és információval, szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon. A szolgáltató típusú vállalatok többek között abban különböznek a termék-előállítóktól, hogy szorosabb kapcsolatban vannak a vevőkkel a teljes szolgáltatási folyamat alatt (a termelő vállalatoknál ez elsősorban a termék-előállítási folyamat elejére és végére korlátozódik).

A vállalaton belüli folyamatok többféleképpen csoportosíthatók. Egy csoportosítás, amikor megkülönböztetjük egymástól a fő folyamatokat, a kiszolgáló folyamatokat és az irányító folyamatokat a következő: (1. ábra)

1. ábra



A *fő folyamatok* azokból a tevékenységekből épülnek fel, amelyek közvetlenül részét képezik az értékteremtő láncnak. Itt arról a folyamatról van szó, amely során a vállalat a vevő igényeit kielégíti és ennek érdekében anyagot, információt és energiát használ fel, illetve külső és belső erőforrásokat vesz igénybe. Ahhoz, hogy az értékteremtő lánc gördülékenyen működjön, rendkívül fontosak a *kiszolgáló (támogató) folyamatok*, ezek is hozzáadott értéket termelnek, de nem közvetlenül, hanem az értékteremtő lánc kiszolgálásán keresztül. A folyamatok harmadik nagy csoportjába tartoznak az *irányító folyamatok*, az irányítás feladata az egész rendszer koordinálása, az erőforrás-felhasználás, a fejlődési irányok, a beavatkozások megtervezése, és a rendszer terv szerinti működtetése. Az irányítási folyamatok a vállalati rendszer

egészét átfogó tevékenységek halmazaként jelennek meg, párhuzamosan az értékteremtő és a kiszolgáló folyamatokkal. Ahhoz, hogy a vállalat sikeresen működjön, megfelelő folyamatokkal kell, hogy rendelkezzen, amelyek képesek megfelelni a környezet kihívásainak és biztosítják a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználását.

Régen a vállalati megközelítés általában funkcionális jellegű volt, feladatokban, hatáskörökben, osztályokban gondolkodtak a vezetők. Mára egyre inkább elterjed a folyamatszemplétű megközelítés. A menedzserek rájöttek arra, hogy nem elég az egyes osztályok keretein belül gondolkodni, hiszen az értéket teremtő folyamatok nem ismerik, átlépi az egyes osztályok, funkciók kereteit. A vállalat profitja (bevételei és költségei) az egész szervezet működésének eredményeként jelenik meg. Tehát, ha rosszul húzzuk meg a rendszerhatárokat, akkor a döntések során a vállalat egésze számára előnytelen megoldásokhoz juthatunk. Ezért a döntések, a megvalósítás és a beavatkozások során a vállalati rendszerelemek teljes skáláját átszelő folyamatok mentén kell gondolkodnunk és cselekednünk.

A folyamatok vállalati rendszer keretein belül valósulnak meg, ezért úgy kell kialakítani a folyamatok bölcsejéket szolgáló vállalati keretrendszert (struktúrát), hogy ezek a folyamatok a megfelelő eredményeket és teljesítményt hozzák. Ha meg akarjuk változtatni a vállalat eredményeit, akkor meg kell változtatnunk az üzleti folyamatokat, ehhez pedig meg kell változtatni azt a keretrendszert, amelyen belül ezek a folyamatok végbemennek (és aminek az elemei megszabják a vállalati folyamatok lefolyásának az irányát). A másik terület, ahol beavatkozhatunk, az maguknak a rendszerelemeknek a fejlesztése, hogy nagyobb teljesítményre legyenek képesek. A keretrendszer elemeit képezik azok a szervezet működését meghatározó írott és íratlan szabályok, amelyek eredményeként a technológiai folyamatok, a munka, a szervezeti interakciók (és így a vállalat működési folyamatai) kialakulnak. Természetesen a vállalat működésében nem csak belső, hanem külső tényezők is szerepet játszanak, és a belső tényezőknek is csak egy része olyan, amelyet befolyásolni tudunk. A folyamatjavításnak a lényege az, hogy az előbb vázolt folyamatokat, illetve az azok lefolyását meghatározó keretrendszert változtatjuk meg és ennek eredményeképpen, egy sikeres beavatkozás után javulni fognak a vállalat teljesítménymutatói (eredményei). A vállalat működésében vannak olyan tényezők, amelyeket könnyen vagy nehezen befolyásolni tudunk, vannak, amelyeket nem tudunk befolyásolni vagy

nem érdemes. Ugyanez vonatkozik a vállalat környezetére, avval a megállapítással, hogy ott sokkal kisebb azoknak a tényezőknek a köre, amelyekre hatással bírunk, illetve sokkal nagyobbak a változtatás költségei és energiaigénye. Ha a vállalatot folyamatszempléletűen közelítjük meg, akkor képesek lehetünk a vállalati környezet és a vállalati rendszer általunk kevésbé és jobban befolyásolható elemei között a teljes értékteremtő lánc mentén megteremteni az összhangot. A vállalat és környezetének általunk befolyásolható tényezőit olyan irányba kell alakítanunk, hogy a vállalatot jobb teljesítmény elérésére tegyük képessé.

A változások menedzselése

A változások menedzselésével külön tudományág foglalkozik: a változásmenedzsment. Célja a vállalati folyamatok és az ezeket meghatározó keretrendszer (pl.: szervezet, technológia...), olyan irányú megváltoztatása, aminek eredményeként a vállalat jobban illeszkedik a környezetéhez és így a belső adottságait és a környezet adta lehetőségeket jobban képes kihasználni a jövőbeli eredmények (siker) érdekében.

A változás során a menedzser feladata:

- ▶ a változási lehetőségek felismerése,
- ▶ a változást kikényszerítő és a változás ellen ható tényezők feltárása,
- ▶ a változási képesség fejlesztése,
- ▶ a változás előzetes megtervezése és előrejelzése,
- ▶ a változási folyamat nyomon követése,
- ▶ a változási folyamat kézbentartása.

A külső környezetben végbemenő változások komoly kihívást jelentenek a szervezetekkel szemben és új követelményeket támasztanak a menedzseri munka iránt. A változások menedzselése egyik oldalról megköveteli a szervezet és az emberek, valamint a célok (stratégia, környezethez való alkalmazkodás, üzleti tervek) és lehetőségek jó ismeretét, a másik oldalról pedig megköveteli a tervek végrehajtásának a felügyeletét, és a változási folyamat koordinálását, kézbentartását.

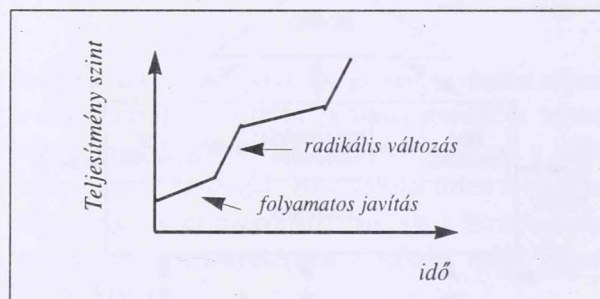
A vállalatban belüli erőforrások egy csoportosítása azok emberi és egyéb erőforrásokra bontása (ezen általában a gépeket, eszközöket, információt és a pénzügyi erőforrásokat értjük, de ide sorolhatók például az élő állatok vagy energia). A változásmenedzsment mind az emberi, mind az egyéb elsősorban a technikai erőforrások és az információk menedzselésére kiterjed. A változás lehet aktív vagy passzív. A vállalat szempontjából

szerencsésebb, ha aktívan képes befolyásolni a sorsát, és mielőtt még a környezeti tényezők kikényszerítenék a passzív változást, aktívan úgy változtatja meg a működését, ahogy a környezeti tényezőket és belső adottságait figyelembe véve az számára előnyösebb.

A változtatásnak két alapvető fajtáját különböztethetjük meg: a folyamatos változtatást és a radikális változtatást. (2. ábra) [17, Harrington 32. o]. A *folyamatos változtatás* a rendszer és a környezet egyensúlyának a megőrzését és a rendszer hatékonyságának a javítását, a rendszerelemeknek és a folyamatoknak az adott rendszerhatárok közötti tökéletesítését tűzi ki céljául. A *radikális változtatás* olyan, az eddigi szabályokat, alapelveket megtörő változás, amely során maga a rendszer is megváltozik. Ezt a két változtatási formát képviseli a TQM, illetve a BPR mint az üzleti folyamatok menedzselésének két elterjedt formája. Először nézzük meg a két módszer definícióját.

2. ábra

Változ(tat)ás fajták



➡ TQM definíció

TQM (Átfogó Minőségközpontú Menedzsment)

A Budapesti Műszaki Egyetemen működő TQM Center of Excellence a következő definíciót fogalmazza meg: „A Total Quality Management (TQM) különféle diszciplínákkal ötvözött menedzsment folyamat, melynek célja, hogy a szervezet minden tevékenységének folyamatos javításával, tökéletesítésével, valamint minden dolgozó minőség iránti elkötelezettségével a vevő teljes mértékű elégedettségét érje el a termék vagy szolgáltatás használata során.” [33, Szabó Gábor Csaba]

➡ BPR definíció

BPR (Üzleti Folyamatok Újjáalakítása)

Lényege Michael Hammer megfogalmazásában: Az Újjáalakítás (reengineering) a vállalati folyamatok fundamentális újragondolása és radikális újraformálása

(redesign), azzal a céllal, hogy drámai javulást érjünk el a vállalati működés korszerű teljesítménymutatóinak alakulásában (költség, minőség, szolgáltatás színvonal, gyorsaság, növekedés stb.). [14, Hammer. M, Champy. J, 32. o]

A TQM rövid ismertetése

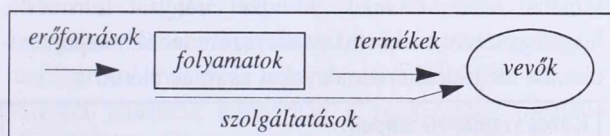
A TQM filozófiája az, hogy a vállalatnak a vevő igényeit kell kiszolgálnia, elvárásainak kell megfelelnie (Feigenbaum). A vállalatnak folyamatosan fejlesztenie kell a folyamatait, hogy a vevőnek minél magasabb szinten tudja kielégíteni az elvárásait (kimondott és ki nem mondott elvárások) [36 Shiba], és hogy minél jobban ki tudja használni a rendelkezésére álló erőforrásokat (hatékonyság növelése). A TQM egy már meglévő rendszer tökéletesítésére törekszik. A TQM folyamatos javítási folyamatában a vállalat minden dolgozója részt vesz. A felső vezetés elkötelezetten támogatja a folyamatos javítási törekvéseket, példát mutat, rendelkezésre bocsátja a szükséges erőforrásokat, összehangolja a fejlesztéseket. A folyamatos javítási programok általában alulról szerveződnek, kihasználva a munka végzése során felgyülemlett tapasztalatokat, a rendelkezésre álló tudást. A fejlesztéseket általában teamek, minőségi körök végzik, kihasználva a munkamegosztás és a kollektív intelligencia előnyeit.

A TQM a vevői elégedettség elérése érdekében fejleszti:

- a termékeket és szolgáltatásokat,
 - a folyamatokat,
 - az erőforrásokat (különösen a humán erőforrást).
- (3. ábra)

3. ábra

A TQM és a vevők



A minőség a vállalat szempontjából a vevői elvárások kielégítését jelenti. Ezért először a minőség tervezése során a (ki nem mondott és a megfogalmazott – elvárt) vevői igények feltárására és az azokat kielégítő termék és szolgáltatáselemek, jellemzők meghatározására kell fektetni a hangsúlyt (piackutatás, QFD – Quality Function Deployment - Minőség háza, benchmarking).

A folyamatos javítás legfontosabb eszköze a PDCA (tervezés, kipróbálás, ellenőrzés, bevezetés) ciklusa, amelyet egy vállalatnál minden egyes szinten (stratégiai, tak-

tikai, operatív) alkalmaznak a dolgozók. A minőség fejlesztése és a problémamegoldás során széles körben alkalmazzák a minőségjavítás hét hagyományos és hét új technikáját.

A TQM nem csak a minőség fejlesztésére, hanem a megfelelő minőségi szint fenntartására is oda figyel (pl.: SPC - statisztikai folyamatszabályozás, JIT – Just in Time - Éppen Időben termelésirányítási rendszer, ellenőrző lapok, korrelációs diagram).

A TQM nagy súlyt fektet a folyamatos tanulásra és az elemzésre (pl.: Poka-Yoke, Ischikawa diagram, Ok-okozat elemzés, FMEA – Hibamód és hatás elemzés, benchmarking...), hogy a vállalat mind a hibákból, mind a pozitív tapasztalatokból tanulhasson. Hogy a tapasztalatokból tanulni lehessen, szükség van a mérésre (Check - ellenőrzés), azaz a tényekre kell támaszkodni, ezt követi az elemzés, majd az új ismeretek, tapasztalatok megosztása egymással. A TQM motorja az egyének és a csoportok alkotó munkája, ezért fokozott hangsúlyt fektet a tanulásra és a kommunikációra.

A TQM a vállalatnál folyamatosan működő rendszer, amely hosszú távon hozza meg az eredményeket. A TQM akkor működik jól, ha a minőségjavítás már beleépült a vállalati dolgozók mindennapi munkájába és gondolkodásmódjába, azaz a TQM szemléletmód a vállalati kultúra részévé vált. A vállalati kultúrát pedig nem lehet az egyik napról a másikra megváltoztatni. Ezért azok a vállalatok, amelyek jól működő TQM rendszereket alakítanak ki, jelentős versenyelőnyre tesznek szert a versenytársaikkal szemben. Az igazi versenyelőnyt mindig a vállalati rendszerek és a világszínvonalú folyamatok (a bennük felhalmozott tapasztalat), vállalati kultúra biztosítják a vállalatoknak, mert ezeket nem lehet az egyik napról a másikra lemásolni vagy kialakítani. (Természetesen a rendelkezésre álló erőforrások (pénzügyi, információs...), a piaci részesedés komoly versenyelőnyt jelentenek, de ezeket sokszor konvertálni lehet az egyes iparágak között és a magas színvonalú üzleti folyamatok azok, amelyek ezek megszerzéséhez elvezetnek.)

A BPR rövid ismertetése

A BPR radikális változást akar megvalósítani. Három alapvető eszközre: az informatikára, a benchmarkingra, és a jövőkép (vízió) formálásra támaszkodik. A BPR kiinduló pontja az, hogy a környezeti feltételek, a rendelkezésre álló technológia, a felhasználható menedzsment módszerek olyan mértékben megváltoztak, hogy

nem elég a folyamatos javítás. Lehetőség van a rendelkezésre álló információk birtokában a folyamatok teljes újjáalakítására, és így a vállalati teljesítménymutatók (pl.: nyereség, termelékenység, ciklusidő, minőség, növekedés...) drámai javítására. Ezt a lépést meg is kell tenni, ha a vállalat az élvonalban akar maradni. Tehát a vállalatnak szakítania kell a meglévő folyamatokkal, mert ezek nem teszik lehetővé a drámai javulást. A BPR során kiválasztják azt a területet (folyamatot, folyamatokat), ahol javulást szeretnének elérni. Tiszta lapról és egy jövőképből kiindulva megtervezik az új folyamatokat, felhasználva a jelenleg rendelkezésre álló információkat:

- ◇ a vállalat adottságai,
- ◇ a környezeti feltételek,
- ◇ az ismert legjobb gyakorlat (benchmarking tanulmányok),
- ◇ az új technológiák (informatika, telekommunikáció, automatizálás), és
- ◇ a rendelkezésre álló új vezetési módszerek adta lehetőségek.

Majd az így kialakított folyamatot megpróbálják beleilleszteni a vállalat meglévő rendszerébe, megpróbálják a meglévő szervezetet, vállalati kultúrát, kapcsolódó folyamatokat úgy átalakítani, hogy az újjáalakított folyamatok a vállalatnál működhessenek. A BPR a TQM-mel ellentétben nem egy folyamatosan működő rendszer, hanem egy változtatási eljárás, amely megváltoztatja a meglévő rendszert és egy széles, többek között a TQM technikáin is alapuló módszertanra támaszkodik, amit a hasonló jellegű módszerek során a vállalati és tanácsadói gyakorlat alakított ki. A BPR eljárások általában külső tanácsadó bevonásával folynak, ez megkönnyíti a meglévő folyamatokkal való szakítást, a BPR tapasztalatokhoz való hozzáférést és a radikális változtatások véghezvitelét. Mivel a BPR során a vállalat egy új rendszerállapotba lép át, a folyamatok alapvetően megváltoznak, megváltoznak a tevékenységek (feladatok, felelősségek, hatáskörök), mindig komoly szervezeti változást vonva maga után. Ezért a BPR eljárások során kulcs szerepet játszik a változások menedzselése (a konfliktusok kezelése, a szervezeti ellenállás csökkentése, támogatók megnyerése, a célok és a tevékenységek összehangolása).

A BPR módszerek jelentős erőfeszítéseket követelnek a vállalatától, és nagy a kudarc kockázata. Tehát, ha egy vállalat belefog egy ilyen terv megvalósításába, akkor különös hangsúlyt kell fektetnie az előkészítésre, az ötletek tesztelésére (pilot project), a pontos, össze-

hangolt megvalósításra (projektmenedzsment), és természetesen a változások menedzselésére.

Sikeres megvalósítás során az eredmények is jelentősek. A vállalatnak gondosan kell mérlegelnie az előnyöket, hátrányokat, veszélyeket, adottságokat, mielőtt egy ilyen programba belefog.

TQM-BPR összehasonlítás

Ha a TQM-et és a BPR-t össze akarjuk hasonlítani, akkor – mivel a TQM egy menedzsment filozófia és rendszer, a BPR pedig egy változtatási filozófia és azt támogató módszertan – a kettőt mint módszertant, a vállalat céljainak megvalósítását elősegítő eszközrendszert, illetve szemléletmódot érdemes összehasonlítani. (Továbbiakban, amikor a rendszer kifejezést használom, akkor a módszertant és a szemléletmódot egyaránt értem alatta.)

A TQM és a BPR, mint az néhány korábbi gondolatból kiderült, sok közös elemet tartalmaz. Először vegyük számba, hogy melyek a legfontosabb hasonlóságok, majd szeretném összefoglalni a két módszertan között mutatkozó különbségeket.

Az egész tanulmány kiinduló pontja a folyamatjavítási módszerek vizsgálata volt. Mind a TQM, mind a BPR a folyamatok javítására törekvő, folyamatszempléti menedzsment irányzat. Mindkettőre jellemző a rendszerszemlélet, az egyes eseményeket és tevékenységeket mint egy nagyobb rendszer részét kezeli, amely folyamatos kölcsönhatásban van a környezetével (a többi részrendszerrel, rendszerrel...). A rendszerszemléletből is adódik, hogy mindkét irányzat magában foglalja a stratégiai szemléletet, tervezést és a stratégia-megvalósítás egyes elemeit. Közös jellemző a vevőközpontúság és az, hogy a folyamatokat a vevői elégedettség mint rendszer kimenet köré szervezik. Mindkét irányzat felismerte, hogy egyszerre csak néhány tényezőre lehet összpontosítani, ha megfelelő eredményeket akarnak elérni.

Közös szemléleti alapok:

- | |
|--|
| • rendszerszemlélet |
| • folyamatszempléti |
| • vevőközpontúság |
| • összpontosítás (néhány lényeges dologra koncentrálnak) |
| • stratégiai szemlélet |

Jelentős közös eszközkészletre támaszkodnak, ilyenek többek között: folyamatábrák és folyamatelemzés, benchmarking, team munka, projektmenedzsment, a változásmenedzsment egyes eszközei, a problémamegoldás eszköztára, a pilot project.

Mindkét rendszer sikerének feltétele a felső vezetés elkötelezett támogatása. A rendszerek sikeres működésének alapja az azt alátámasztó vállalati kultúra, amely hosszú idő alatt alakítható ki. A megfelelő kultúra kialakítására alkalmas a TQM rendszere. A TQM által kialakított kultúra (szemléleti alapok, változtatási készség, team munka, közös értékrend...) jó alapul szolgál a BPR megvalósításához is. Mindkét rendszer célja a vállalati teljesítménymutatók javítása, a hosszú távú siker biztosítása.

Közös eszközök, módszerek
<ul style="list-style-type: none"> • team munka • a folyamatmodellezés és elemzés eszközei • teljesítménymérés, benchmarking • a projektmenedzsment eszközei • problémafeltérési, -megoldási eszközök • a változásmenedzsment eszközei (erőtér elemzés) • pilot project

Közös feltételrendszer
<ul style="list-style-type: none"> • a felső vezetés támogatása • vállalati kultúra • stabil szervezeti háttér • a folyamatok ismerete

Közös célok
<ul style="list-style-type: none"> • a vevők elégedettsége • a vállalat teljesítőképességének fokozása • a hosszú távú siker biztosítása

A két rendszer ugyanakkor számos területen el is tér egymástól. Az egyik legalapvetőbb *különbség* rögtön a definíciókból adódik, és a beavatkozás mértékével kapcsolatos. A BPR radikálisan beavatkozik a folyamatokba, nem tartja tiszteletben a rendszerhatárokat, szakít a múlttal és valami új, jobb folyamatot akar kialakítani. A TQM a meglévő rendszer folyamatait igyekszik tökéletesíteni, a rendszerben meglévő kapacitások maximális kihasználására törekszik elsősorban a rendszerben meglévő információkra (beleértve a vevők igényeinek az ismeretét) támaszkodik a beavatkozás során. A két rendszer végső céljai azonosak, de a közvetlen célok és az elérés útja különbözik. A felhasznált eszközök és módszerek szintén sok téren megegyeznek, de sokszor más szinteken, más problémák megoldására alkalmazzák őket. A TQM a saját eszközeivel, hosszú távon a rendszeren belül akarja megteremteni az egyensúlyt, úgy, hogy biztosítja a rendszer környezetével történő eredményes együttműködését és a megfelelő kapcsolatokat (vevők, szállítók, felhasználók...). A BPR módszertanát általában

akkor alkalmazzák, ha úgy ítélik meg, hogy a környezeti feltételek, lehetőségek és a rendszer képességei között olyan mértékű eltérés alakult ki, amely lehetővé, illetve szükségessé teszi a rendszer egyes folyamatainak az újjáalakítását és így a rendszer és a környezet összhangjának a biztosítását és ezzel a rendszer egyes teljesítménymutatóinak (eredmény, növekedés, ciklusidő, minőség...) drámai javulását.

Fontos kiemelni, hogy a két rendszer nem egymás riválisának tekintendő, hanem egymást jól kiegészítő két módszernek, amelyek egymást támogató alkalmazása kölcsönösen elősegítheti a két rendszer eredményes alkalmazását. Azt, hogy a két rendszert egymás riválisának tüntették fel, a tanácsadói szakma velejárója, hiszen a tanácsadók különböző módszertanok alkalmazásával és propagálásával igyekeznek az ügyfelek igényeit kielégíteni és új ügyfelek bizalmát megszerezni, ebben a szituációban a különböző módszertanok valójában sokszor egymás riválisaként jelennek meg. A gyakorlat viszont azt mutatja, hogy a két rendszer egymás működését kölcsönösen elősegíti. A TQM megteremti azt a szemléleti, kulturális alapot és feltételrendszert, amelyet a BPR megkövetel, elősegíti a vállalati folyamatok alaposabb megismerését és a javítási lehetőségek feltárását. A BPR pedig elősegíti, hogy akkor, amikor a vállalat már nem képes a meglévő rendszerhatárokon és keretrendszeren belül tovább növelni a teljesítményét, akkor a folyamatok radikális újragondolásával és újjáalakításával egy másik teljesítményszintre jusson el, ahol ismét lehetőség nyílik a folyamatok további inkrementális, folyamatos fejlesztésére a TQM segítségével. Tehát, ahogy azt a (2. ábra) is mutatja, egymást követő és kiegészítő folyamatfejlesztési ciklusokról van szó. [23, 32]

Nézzük meg most a következő táblázat (28. old.) segítségével a rendszerek közötti eltéréseket: [3, 4, 6, 12, 14, 15, 16, 17, 23, 27, 28, 34, 35, 38 felhasználásával]

BPR-TQM metafora

Nehéz pontosan meghúzni a két rendszer közötti határokat, hiszen maguk a radikális és inkrementális szavak is relatív fogalmak, és a BPR sok tekintetben a TQM irányzat gyermekének tekinthető. Egy rövid kis példán keresztül szeretném szemléltetni a BPR és a TQM közötti különbséget. Vegyük ezt az általam írt tanulmányt, amelyet – miután az első változata elkészült – elolvasok és úgy döntök, hogy változtatni kellene rajta. Két lehetőségem van, vagy fogom magam és újraírom az

Irányzat	• TQM (folyamatos javítás)	• BPR (radikális változtatás)
Megközelítés	• analitikus	• kreatív, innovatív
Szemléletmód	• folyamatszempélet	• folyamatszempélet
Rendszer, Rendszerhatárok	• tiszteletben tartja	• megváltoztatja
Cél	• a vevők elégedettsége • hatékony rendszerműködés	• drámai teljesítményjavulás
Kiindulás	• meglévő folyamatok • problémák, tények • vevői elvárások	• jövőkép • legjobb gyakorlat, lehetőségek • vevői elvárások
A célérés módja	• a problémák kiküszöbölése	• a lehetőségek kihasználása
Feltételek (az indításnál)	• stabil szervezeti háttér • a felső vezetés támogatása	• a környezet és a vállalat ismerete • megfelelő vállalati kultúra • a felső vezetés támogatása
Első lépés	• a gondolkodásmód és a viselkedés megváltoztatása • (oktatás, tréningek...)	• a változás szükségességének az indoklása • a változtatási igény megfogalmazása
Erőforrás szükséglet	• hosszú távon, közepes	• intenzív, jelentős
A változás nagysága	• kicsi, inkrementális	• jelentős, radikális
Időtáv, megvalósítás	• hosszú • a vállalattal együttélő rendszer (folyamatos)	• év • projektum típusú (egyszeri)
Szabályozás	• folyamatosan mér és szabályoz	• elején és a végén mér • (pilot project)
Eszközök, módszertan	• kialakult	• válogat
Kockázat	• kicsi	• nagy
Emberi tényező	• jelentős	• jelentős
Az alkalmazkodás szintjei	• proaktív • reaktív • fenntartó	• proaktív • innovatív
Szereplők	• elsősorban belső	• belső + külső (tanácsadó)
Vezetési stílus	• demokratikus, támogató	• autokratikus, részvételi
Részvétel	• teljes körű	• a folyamatban érintettek, • felső vezetés
A végrehajtás iránya	• alulról felfelé, felsőszintű koordinációval, és a fő irányok kijelölésével	• fentről lefelé
Az informatika szerepe	• eseti, korlátozott	• alapvető

egészet (BPR), vagy átolvasva a megfelelő helyeken : határesetnek különböző kombinációi vannak, így van ez kijavítom, kiegészítem, egyes szövegrészeket átírok, : valahogy a BPR-ral és a TQM-mel is. Fontos az, hogy a másokat kihagyok belőle (TQM). Természetesen a két : cikket csak akkor tudom eredményesen újraírni, ha már

előtte foglalkoztam a témával részletesen (az avval kapcsolatos tudást és ismereteket összegyűjtöttem). Ezek pedig az azt megelőző munkával, a cikk átolvasásával, elemzésével (rendszerkialakítás, illetve TQM) esetleg más cikkek (benchmarking) elolvasásával érhetők el. Ezek után rendszerezem a gondolataimat: Mit akarok mondani, kihez szól a cikk, milyen főbb kérdésköröket érintsen, milyen alapvető fogalmakat és összefüggéseket tárgyaljon, mi legyen a felépítése? Végül újraírom a cikket. (De ezt a korábbi cikkem tanulmányozása alapján más is megteheti.)

Ez az egyszerű kis példa szerintem jól rámutat a két rendszer közötti különbségekre, és lehetőséget ad egy-két kérdés feltevésére. Például: BPR – újraírás: Nem hagytam-e ki valamit, ami a korábbi verzióban szerepelt és számomra fontos? Jobb lesz-e mint az előző? Van-e elég időm és energiám az újraírásra? Megéri-e újraírni, vagy elég inkább kijavítani? Milyen új lehetőségeim vannak az újraírásra (szövegszerkesztő – az informatika szerepe)? Milyen fontos, új információk jelentek meg a szakirodalomban mióta a régi cikket megírtam (új menedzsment módszerek)?...

TQM - javítás: Konzisztens, érthető-e a rendszer? Beilleszthetők-e új gondolatok? Nem túl komplikált? Észreveszek-e minden hibát (vagy egyes hibák fölött rendszeresen átsiklom)?

Felhasználók-e minden rendelkezésre álló eszközt a javításnál (pl.: beépített helyesírás ellenőrző program)?

Irodalom

1. Bakacsi Gyula–Balaton Károly–Dobák Miklós–Máriás Antal: Vezetés-Szervezés I-II (Aula, Budapest 1991)
2. Barakonyi Károly, Peter Lorange: Stratégiai Management (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1993)
3. Barrett J. L.: Process Visualization (Information Systems Management, Spring, 1994)
4. Bashein, B. J.–Markus M. L.–Riley, P.: Preconditions for BPR success (Information Systems Management, Spring, 1994)
5. Berry, T. H.: Managing the Total Quality Transformation (McGraw-Hill, 1990)
6. Boaden, R.J.: Is Total Quality Management really unique (Quality Management Journal, 18, 1996)
7. Brocka, B.–Brocka, M.S.: Quality Management (Irwin, 1992)
8. Conner D. R.: Managing at the speed of change (Villard Book NY, 1993)
9. Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - AULA, Budapest 1992)
10. Cunningham Ian: Managing Change (Handbook of Management, 1996)
11. Erdősi Gyula: Informatika I: Analízis (Tankönyvkiadó, Budapest 1991)

12. Euske, K.J.–Player R.S.: Leveraging Management Improvement Techniques (Sloan Management Review, Fall, 1996)
13. Evans, J. R.–Lindsay W. M.: The Management and Control of Quality (WEST Publishing Co, 1993)
14. Hammer, M.–Champy, J.: Reengineering the Corporation. (Harper Business, 1993)
15. Hammer, M.–Stanton, S.A.: The Reengineering Revolution (Harper Collins Publishers, 1995)
16. Harrington H. J.: Business Process Improvement (McGraw Hill, 1991)
17. Harrington H. J.: Continuous versus breakthrough Improvement: Finding the right answer (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 1., No 3 1995)
18. Homma, P.: Business Process Reengineering: Theory and evidence based practice ((Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 1., No 3 1995)
19. Hromi J.D.: Achieving Quality in a Changing Environment (Előadás, BME Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tsz., 1997, november)
20. Hutchins David: Achieve Total Quality (Directors Book, 1992, Hertfordshire)
21. King, W. R.: Process Reengineering (Information Systems Management, Spring, 1994)
22. Kocsis József: Változások menedzselése (Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1994)
23. McAdam, R.: An integrated business improvement methodology to refocus business improvement efforts (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 2., No 1, 1996)
24. Mink, O. G.–Esterhuysen, P. W.–Mink, B. P.–Owen, K. Q.: Change at work (Jossey - Bass, 1993)
25. Németh Balázs: A kiegyensúlyozott vállalat (Vezetéstudomány, 1997 12. szám)
26. Pall G. A.: Folyamatorientált Menedzsment (Európai Minőségért Magyarországon, 1997, Konferencia kiadvány)
27. Pataki Béla–Erdei János: TQM vagy BPR? (Minőség és Megbízhatóság 1996, 6. sz.)
28. Pataki Béla: Az Üzleti folyamatok újjáalakítása (Minőség és Megbízhatóság 1995, 5. sz.)
29. Peters T.: Liberation Management (Alfred A Knopf, New York 1992)
30. Pollalis, Y. A.: Systemic Approach to change Management (Information Systems Management, Spring, 1996)
31. Senge, P. M.: The Fifth Discipline (Doubleday Currency, 1990)
32. Sinclair, D.–Zairi, M.: Effective process management through performance measurement (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 1., No 3, 1995)
33. Szabó Gábor Csaba: Merre Induljunk? A TQM és a minőségi áttörés. (Minőség és Megbízhatóság 1994, 4-5-6. sz)
34. Hall, G.–Rosenthal, J.–Wade, J.: How to make Reengineering really work (Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1993)
35. Szabó Gábor Csaba: Minőségsszabályozás és -ellenőrzés (BME jegyzet, Tankönyvkiadó, Budapest, 1989)
36. Shiba, S.–Graham, A.–Walden, D.: A New American TQM (Productivity Press, Portland, 1993)
37. Tenner, A.R.–De Toro, I. J.: Total Quality Management (Addison-Wesley, 1993)
38. Tikkanen, H.–Pölönen P.: Business process reengineering projects in Finland (Business Process Reengineering & Management Journal, Vol 3., No 1, 1996)